

Competências Organizacionais no Contexto dos Relacionamentos Interorganizacionais: Uma Revisão de Literatura

Organizational Competences in the Context of Interorganizational Relationships: A Literature Review

André Luís Sena Nascimento(1); Ananda Armani(2); Jane Lúcia Santos(3); Peter Bent Hansen(4)

1 Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), Porto Alegre, RS, Brasil.

E-mail: andre.sena@gmail.com

2 Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), Porto Alegre, RS, Brasil.

E-mail: naniarmani@hotmail.com

3 Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), Porto Alegre, RS, Brasil.

E-mail: janejlss@gmail.com

4 Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), Porto Alegre, RS, Brasil.

E-mail: peter.hansen@pucrs.br

Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 7, n. 2, p. 71-97, Jul.-Dez., 2017 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Dez. 28, 2016; Aprovado: Set. 14, 2017]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2017.v7i2.1719>

Endereço correspondente / Correspondence address

André Luís Sena Nascimento

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
(PUC-RS)

Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 50 – Partenon
CEP 90619-900 – Porto Alegre, RS, Brasil.

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor-chefe: Kenny Basso

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui! / click here!](#)

Resumo

As competências organizacionais exercem papel importante para o estabelecimento e desenvolvimento da estratégia corporativa. As competências ainda podem ser adquiridas e aperfeiçoadas por meio das relações interorganizacionais. Desta forma, entende-se que a análise das competências no contexto das relações entre organizações implica o estabelecimento de uma nova maneira de desenvolver e manter a competitividade. O corrente trabalho analisa a trajetória da produção científica sobre as competências organizacionais no contexto interorganizacional. Para alcançar esse objetivo foi desenvolvida uma revisão de literatura a partir da utilização de técnicas e métodos bibliométricos. O trabalho foi realizado em duas etapas: busca sistemática da literatura, por meio da escolha de palavras chave e critérios para seleção de publicações; e análise sistemática da literatura, por meio da qual foram analisados os textos completos de 22 artigos selecionados. Como resultados, foram encontrados 79 artigos que tratam da temática, os quais estão publicados em 57 periódicos e foram escritos por 194 autores vinculados a 129 instituições localizadas em 24 países. Os periódicos *International Journal of Technology Management*, *Technological Forecasting and Social Change*, *Technovation* e *Strategic Management Journal* são os que mais publicam sobre a temática e também os que geram mais impacto na área. Nos artigos analisados foi possível encontrar certa proximidade, nem sempre claramente estudada e discutida explicitamente, entre os temas competências organizacionais e relações interorganizacionais. Por meio da leitura dos trabalhos selecionados, ratificou-se a importância das redes de colaboração para as organizações participantes, assim como a relevância das competências organizacionais para o sucesso de tais relações.

Palavras-chave: Relações interorganizacionais, Competências organizacionais, Vantagem competitiva

Abstract

Organizational competencies exert an important role in establishing and developing corporate strategy. The competencies might be acquired and improved through interorganizational relationships. In this way, it is comprehended that the analysis of competences in the context of relations among organizations implies the establishment of a new way of developing and maintaining competitiveness. The current paper analyses the scientific production trajectory on the organizational competences in the context in the interorganizational context. In order to reach this objective, a literature review was developed based on the use of bibliometric techniques and method. The study was developed in two stages: systematic search of the literature, through the choice of key words and criteria for selection of publications; and systematic analysis of the literature, which was composed by analysis of complete texts of 22 selected articles. Thus, 79 articles were found that approach with related subject, which are published in 57 journals and were written by 194 authors linked to 129 institutions located in 24 countries. The *International Journal of Technology Management*, *Technological Forecasting and Social Change*, *Technovation* and *Strategic Management Journal* are the ones that have largest number of publications on the subject, as well as those that generate the most impact in the area. In the analyzed articles, it was possible to find a certain proximity, not always clearly studied and explicitly discussed, between organizational competencies and interorganizational relations. Through the reading of the selected papers, the importance of the collaboration networks for the participating organizations was confirmed, as well as the relevance of the organizational competences for the success of such relations.

Keywords: Interorganizational relationships, Organizational competencies, Competitive advantage

1 Introdução

O fenômeno da globalização, a crescente competitividade e as constantes mudanças ambientais e do mercado têm provocado grandes transformações nas organizações e em suas relações com outras organizações. Uma constante que está presente neste cenário é a incerteza. Incerteza em relação ao mercado, aos clientes, à vantagem competitiva e aos próprios concorrentes. Este cenário se reflete na forma como as empresas estabelecem relacionamentos, evidenciando atualmente um modelo mais voltado para conglomerados de empresas em detrimento de sua atuação individual (Bengtsson & Eriksson, 2002). Desta forma, as relações interorganizacionais – expressas por ações de colaboração, cooperação e *networking* – vêm se configurando como movimentos que objetivam reduzir esta incerteza e potencializar a criação e manutenção de vantagens competitivas entre as organizações envolvidas em tais relações (Gulati & Gargiulo, 1999), consolidando assim a tendência de expansão deste movimento (Li & Williams, 1999).

A atuação isolada da unidade produtiva tem cedido espaço para uma abordagem focada nos relacionamentos entre organizações (Bengtsson & Eriksson, 2002) como forma de resposta às dificuldades enfrentadas e para buscas de soluções de forma conjunta (Faccin & Brand, 2015). Desta forma, acredita-se que as relações interorganizacionais possam ser uma alternativa viável para organizações que desejam potencializar a criação e manutenção de vantagens competitivas (Gulati & Gargiulo, 1999), assim como diminuir os custos, os investimentos, os riscos e as incertezas presentes no mercado (Wegner et al., 2011).

Os pesquisadores Combs e Ketchen (1999) utilizam a Teoria Baseada em Recursos e a Economia Industrial para explicar as relações interorganizacionais. Segundo os autores, as organizações buscam conseguir novos recursos e capacidades e, assim, novas competências, além de minimizar os custos operacionais por meio das alianças estratégicas. Assim, as relações interorganizacionais permitem a implementação de estratégias organizacionais para estreitar laços com potenciais clientes, além de aumentar as barreiras de entrada para os competidores (Sluytis et al., 2010). Tais relações ainda possibilitam que as organizações parceiras encontrem uma posição mais central e influente em relação a outras (Hardy, Phillips, & Lawrence, 2003) e viabilizam o acesso mútuo a recursos e capacidades para consolidar a estratégia organizacional.

Neste sentido, a abordagem de competências organizacionais, por representar um conjunto de recursos e capacidades organizacionais integrados e coordenados, capazes de fornecer alto valor de seus produtos/serviços ao mercado, tem despertado interesse de pesquisadores a respeito das competências advindas de relações interorganizacionais (Prevot, 2008). Isso porque, muitas vezes, esses recursos e capacidades são encontrados fora dos limites das empresas individuais (Sluytis et al., 2010). Desta forma, entende-se

que a análise das competências no contexto das relações entre empresas implica o estabelecimento de uma nova maneira de conquistar vantagens competitivas.

Observando-se isoladamente ambos os temas – competências organizacionais e relacionamentos interorganizacionais – percebe-se que cada um deles apresenta um robusto corpo de conhecimento e, realizando uma análise introdutória da relação entre os conceitos, parece existir consenso de que os relacionamentos interorganizacionais representam acesso a novos recursos e capacidades advindos das configurações em rede, de forma a alavancar o desenvolvimento de competências entre as organizações envolvidas. Tais argumentos oferecem oportunidades de ir além dos trabalhos percebidos como introdutórios, focados em ressaltar a importância dos temas como, por exemplo, as vantagens advindas de tal articulação; os efeitos e desafios encontrados, entre outros. O objetivo geral deste artigo é analisar como são estudadas as competências organizacionais no contexto dos relacionamentos interorganizacionais. Para alcançar esse objetivo foi desenvolvida uma revisão de literatura a partir da utilização de técnicas e métodos bibliométricos, como está explicado posteriormente.

Os estudos bibliométricos têm se apresentado como um caminho viável e metodologicamente útil que permite mostrar a relevância e o impacto de publicações chave em uma temática (Oliveira & Gracio, 2011). De acordo com Moraes (2013), a pesquisa bibliométrica significa uma base e sustentação científica para a produção de novos trabalhos.

Portanto, espera-se, com este artigo, inspirar debates mais aprofundados e desvendar desdobramentos ainda pouco explorados, mas com potencial impacto empírico-conceitual. A partir dos resultados deste estudo, pretende-se obter um conhecimento mais claro e consistente sobre como estes temas são estudados e quais as tendências na articulação de ambas temáticas.

2 Referencial Teórico

Na década de 80, as relações interorganizacionais despontavam como uma maneira das organizações lidarem com um mercado cada vez mais competitivo (Miles, & Snow, 1986). Nas décadas seguintes, observa-se um crescimento considerável do número de alianças estratégicas e a importância adquirida por essa temática nos meios empresariais e acadêmicos (Lorenzoni & Lipparini, 1999; Elmuti & Kathawala, 2001).

No contexto acadêmico de estudos de relacionamentos interorganizacionais, percebe-se que a temática tem adquirido expressiva relevância, na medida em que importantes periódicos científicos internacionais, como a revista *Organization Studies* (1998) e o *Academy of Management Journal* (2004), têm enfatizado e dedicado edições especiais para esse tema (Balestrin, Verschoore, & Junior, 2010). No Brasil, a temática também tem adquirido importância acadêmica, visto que se observa um

aumento na quantidade e qualidade das pesquisas e publicações na área (Balestrin, Verschoore, & Junior, 2010).

Percebe-se uma convergência em relação ao posicionamento dos estudiosos a respeito dos motivos pelos quais os relacionamentos interorganizacionais são criados e mantidos. Richardson (1972) destaca as alianças interorganizacionais como forma de se conseguir recursos complementares para atender as demandas do mercado, e é uma forma de melhorar o posicionamento estratégico das organizações e a busca pelo conhecimento e aprendizado (Kogut, 1988). Acredita-se que alianças interorganizacionais permitem a redução dos riscos, na medida em que há a colaboração mútua para o desenvolvimento de novos produtos, por exemplo (Gulati, 1998). Larsson et al. (1998) apontam a importância dessas relações interorganizacionais para a troca de conhecimento e aprendizado, gerando eficiência estratégica, acesso a novos mercados, desenvolvimento de produtos em um tempo mais curto e acesso e compartilhamento do conhecimento entre as organizações (Lorenzoni & Lipparini, 1999), aprendizado organizacional, inovação, aumento da competitividade das organizações envolvidas e compartilhamento dos custos de pesquisa e desenvolvimento (Liboni et al., 2015).

Os motivos pelos quais os relacionamentos interorganizacionais obtêm sucesso ou falham ainda são questões importantes pouco presentes nas pesquisas e publicações científicas. Observa-se pouca convergência de opiniões em relação aos fatores pelos quais as alianças interorganizacionais obtêm sucesso ou falham, e esse ainda é um ponto de investigação dos pesquisadores (Gulati, 1998; Lorenzoni & Lipparini, 1999, Elmuti & Kathawala, 2001, Lunnan & Haugland, 2008). Segundo Gulati (1998), analisar o desempenho das alianças estratégicas é uma das questões mais importantes e polêmicas quando se estuda os relacionamentos interorganizacionais.

Obter os recursos e capacidades centrais, intangíveis e que possam ser utilizados em diversas áreas é um requisito importante para adquirir essas vantagens. Segundo Hamel (1989), a colaboração é um dos processos pelos quais as empresas adquirem recursos e habilidades que não podem ser produzidos internamente. Assim – conforme sugerem Hardy, Phillips e Lawrence (2003) – as organizações envolvidas nos relacionamentos interorganizacionais conseguem combinar diferentes recursos e gerar novas capacidades que isoladamente seriam incapazes de oferecer. O conhecimento, por exemplo, não é simplesmente um recurso que pode ser transferido de uma organização para outra. Ele constitui-se um tipo de interação social que ocorre nos sistemas colaborativos que, com o passar do tempo, é capaz de criar novos conhecimentos (Hardy, Phillips, & Lawrence, 2003).

Em suma, as competências organizacionais exercem papel importante para o estabelecimento e desenvolvimento da estratégia corporativa e é por meio delas que os recursos e as capacidades são utilizados com o objetivo de aumentar a competitividade

organizacional e interorganizacional. As competências ainda podem ser adquiridas, aperfeiçoadas e customizadas por meio das relações interorganizacionais, proporcionando a troca de conhecimento entre as organizações para sobrevivência e “vantagens competitivas internas, as quais podem ser comparadas a outras empresas do grupo (interorganizacional)... ou até mesmo com outras organizações concorrentes” (Cislaghi, D’Arisbo, Ribeiro, & Barcellos, 2015, p. 271). Desta forma, entende-se que a análise das competências no contexto das relações entre organizações implica o estabelecimento de uma nova maneira de desenvolver e manter a competitividade.

3 Arcabouço Metodológico

Neste trabalho foi desenvolvido um estudo bibliométrico, que consiste na aplicação de técnicas estatísticas com o objetivo de descrever aspectos da literatura, a partir da análise quantitativa de informações (Araújo, 2006). Essa metodologia permitiu visualizar a trajetória da produção científica sobre as competências organizacionais no contexto dos relacionamentos interorganizacionais e ainda possibilita realizar análises que sirvam como guia de novas pesquisas por, especialmente, pesquisadores que não estão familiarizados com o assunto (De Oliveira et al., 2016). Assim, este tipo de estudo possibilita mapear uma significativa quantidade de publicações e, a partir do resultado inicial, filtrar/selecionar trabalhos relevantes, com o intuito de contribuir para futuras pesquisas na área (Santos, Kalsing, & Hansen, 2014). Segundo Kobashi e Santos (2006), o princípio central das abordagens bibliométricas reside no conceito de que a comunicação dos resultados das pesquisas é um aspecto fundamental na análise da ciência. Desta forma, os achados de um estudo bibliométrico trazem indícios de como as publicações estão avançando em determinada área do conhecimento.

Este estudo bibliométrico foi desenvolvido de forma semelhante a outros trabalhos que utilizaram a mesma técnica, por exemplo, Kurtz, Santos, Steil (2013) e Santos, Kalsing, Hansen (2014) e foi executado em duas fases principais. A primeira consistiu na **busca sistemática da literatura**, que inclui a escolha da base de dados e palavras-chave utilizadas para a busca da literatura, bem como na definição dos critérios para identificação e seleção das publicações. A segunda fase, **análise sistemática da literatura**, foi composta pela análise bibliométrica dos resultados obtidos na coleta de dados (fase anterior) e, posteriormente, pela análise dos textos completos de artigos selecionados. Os procedimentos realizados neste trabalho estão detalhados nos parágrafos seguintes.

Optou-se por utilizar a base de dados *ISI Web of Knowledge (Web of Science, Social Sciences Citation Index – WoS/SSCI)* devido à sua relevância internacional, amplitude e representatividade de revistas/*journals* na área de ciências sociais. Esta base permitiu

o acesso a ferramentas de contagem de citações, uma medida objetiva que possibilitou a realização de triagem de trabalhos relevantes sobre a temática estudada (Crossan & Apaydin, 2010). Foi utilizado o período disponível na base até o último ano completo (neste caso, de 1945 até 2014), considerando que as buscas foram feitas em junho de 2015 (data que deve ser considerada como referência para a contagem de citações). Optou-se por registros até o ano completo de 2014 para que o estudo possibilite replicação e atualização no futuro, sem que se faça necessária uma busca completa novamente, ou seja, para trabalhos futuros a busca poderá ser feita a partir de 2015.

Em seguida foram escolhidas e testadas na base *WoS/SSCI* as palavras-chave e termos de busca. Durante as buscas foi utilizado o asterisco ao final de algumas palavras, para garantir que fossem recuperadas as diversas variações dos termos. Também foi utilizado o ponto de interrogação, para que os resultados fossem obtidos independentemente da forma de escrita, tanto inglês britânico quanto norte americano. Toda a coleta de dados foi feita através da busca por “Tópico”, o que permite localizar artigos cujos termos estejam nos títulos, palavras-chave ou resumos dos trabalhos indexados na base de dados escolhida.

Para coleta de trabalhos relacionados ao tema deste estudo foram utilizados alguns grupos de palavras-chave. Um primeiro grupo vinculado ao tema “competências organizacionais”, cujos termos de busca utilizados foram: “organi?ational competenc*”, “core competenc*”, “strategic competenc*”, “transfer of competence”, “competence based-view”, “competenc* development” e “firm competenc*”. O segundo grupo de palavras-chave pesquisado foi referente ao tema “relacionamentos interorganizacionais”, cujos termos de buscas foram: “interorgani?ational relations*”, “interorgani?ational collaboration*”, “strategic alliance*” e “cluster*”. Todos os termos do primeiro grupo foram combinados com todos os termos do segundo grupo, visando obter o maior número de resultados possível.

Alguns outros termos foram testados na base, mas devido à falta de resultados ou a não compatibilidade de temas com o objetivo desse estudo, não foram considerados para análise. O termo “competenc*”, por exemplo, foi utilizado no início das buscas para identificar de forma ampla as publicações na área. Entretanto, esse termo (sozinho) está relacionado a temas que não são tratados neste artigo, como competências individuais ou competências operacionais. Devido a isso, optou-se por não utilizá-lo dessa maneira nas buscas. Outras palavras-chave foram testadas, tais como “network competenc*”, “alliance management”, “organi?ational network*” e “enterprise* network*”, entre outras, porém foram descartadas devido à falta de resultados ou falta de alinhamento com o assunto pesquisado (p. ex. alguns artigos recuperados não tinham como uma das temáticas principais o tema competências organizacionais).

Essa busca geral resultou em 85 artigos. Para finalizar a etapa de coleta de dados, foi feito um refinamento do material encontrado por meio de filtros disponíveis na base *WoS/*

SSCI. O primeiro filtro aplicado foi o “tipo de documento”, no qual foram selecionadas as opções *article* ou *review*; e idioma, nesse escolheu-se somente as opções em inglês. Depois dos filtros restaram 79 trabalhos, os quais foram utilizados na fase posterior.

Para realizar a análise sistemática, utilizou-se um *software* de apoio para as análises bibliométricas, chamado *HistCite*, por meio do qual foi possível compilar as informações bibliográficas dos 79 trabalhos selecionados. Dentre as principais análises realizadas estão a quantidade de artigos por ano de publicação, os periódicos com maior número de artigos no tema pesquisado e os periódicos com maior número de citações.

Para selecionar os artigos para análise dos textos completos foi identificado um grupo de artigos (dentre o total de 79 artigos localizados) que foi citado por outros artigos na base *Web of Science*. Assim, todos os 79 artigos foram listados em ordem decrescente por número de citações e a partir da lista selecionou-se os primeiros 10 artigos para leitura completa, por se tratarem de artigos de impacto e relevância na área. Identificou-se que, desses 10 artigos, o mais recente foi publicado no ano de 2007. Então, para encontrar outras publicações relevantes mais atuais, de 2008 a 2014, selecionou-se artigos desse período que foram publicados nas revistas de destaque (ou seja, aqueles periódicos que têm publicações sobre o assunto e que se destacam pelo número de citações), o que resultou em 12 artigos. Desta forma, para a etapa de análise dos textos completos, utilizou-se um total de 22 trabalhos (10 artigos mais citados e 12 artigos publicados entre 2008-2014). A leitura dos textos completos foi feita com a finalidade de compreender de que maneira a temática estudada (competências organizacionais no contexto dos relacionamentos interorganizacionais) tem sido tratada nas pesquisas publicadas; quais tipos de estudos têm sido desenvolvidos (teóricos ou empíricos); bem como lacunas e oportunidades para pesquisas futuras no campo estudado. Os principais resultados dessas e outras análises estão apresentados na próxima seção deste trabalho.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Conforme descrito no tópico anterior, a partir dos procedimentos bibliométricos realizados na base de dados *Web of Science* (WoS), foram encontrados 79 artigos que tratam da temática competências organizacionais no contexto dos relacionamentos interorganizacionais. Os artigos encontrados estão publicados em 57 periódicos indexados na base de dados e foram escritos por 194 autores vinculados a 129 instituições localizadas em 24 países diferentes. Além disso, os autores utilizaram 4.047 referências bibliográficas, uma média de 51 referências por artigo. O Quadro 1 traz um resumo dos resultados gerais e dados bibliográficos.

Dados Bibliográficos	Quantidade
Publicações (artigos)	79
Periódicos / revistas	57
Autores	194
Instituições (vínculo dos autores)	129
Países	24
Referências Citadas	4047

Quadro 1. Resultados Gerais

Fonte: elaboração própria – baseada em dados da *Web of Science*, junho de 2015.

Com a finalidade de explorar um pouco mais esses números, foram feitas análises posteriores. Foi verificada a análise dos periódicos com mais artigos publicados sobre o tema, para identificar os *journals* com maior representatividade no assunto. No Quadro 2 pode-se observar que o periódico com maior número de publicações é o *International Journal of Technology Management*, com cinco artigos sobre a temática estudada. A soma total da quantidade de publicações destes periódicos é de 34 artigos, o que representa 43% do total de artigos selecionados. Também neste Quadro 2, é possível analisar a relação de artigos publicados e quantidade de citações em cada periódico, o que sinaliza o impacto desses trabalhos. A quantidade de citações que um periódico possui na temática sobre competências organizacionais e relações interorganizacionais já é um importante indicador de análise a respeito das publicações na área. Dentre os periódicos analisados, o que possui o maior número de citações decorrentes dos artigos publicados é o *Strategic Management Journal*, com 448 citações, cerca de quatro vezes mais que o segundo, *Technovation*, com 94 citações.

Periódicos	Quantidade de Artigos	Citações
International Journal of Technology Management	5	70
Technological Forecasting and Social Change	4	72
Technovation	4	94
Environment and Planning A	3	32
Industrial Marketing Management	3	53
Strategic Management Journal	3	448
Actual Problems of Economics	2	0
Journal of Product Innovation Management	2	57
Journal of the Academy of Marketing Science	2	10
Technology Analysis & Strategic Management	2	50
Total Quality Management & Business Excellence	2	5
Urban Studies	2	38
Soma dos artigos publicados nestes periódicos	34	

Quadro 2. Periódicos que se destacam com as maiores quantidades de artigos publicados sobre o assunto

Fonte: elaboração própria – baseada em dados da *Web of Science*, junho de 2015.

Para dar continuidade a esta análise, o Quadro 3 traz a relação de periódicos a partir da quantidade de citações. Esta análise foi feita considerando-se o indicador bibliométrico *TGCS* (*Total Global Citation Score* – Escore Total Global de Citações), que mede o número de vezes que um periódico é citado por outros artigos dentro da base WoS. Para isso, listou-se os 57 periódicos em ordem decrescente de acordo com a quantidade de citações. Conforme mencionado anteriormente, o periódico com maior impacto neste sentido possui 448 citações. O segundo periódico com maior quantidade de citações é o *Organization Science*, com 296 citações, mesmo tendo somente um artigo recuperado sobre o assunto.

Periódicos	Quantidade de Artigos	Quantidade de Citações
Strategic Management Journal	3	448
Organization Science	1	296
American Journal of Community Psychology	1	151
Environment and Planning D – Society and Space	1	146
Information Systems Research	1	126
Technovation	4	94
Journal of Management Information Systems	1	88
California Management Review	1	87
Technological Forecasting and Social Change	4	72
International Journal of Technology Management	5	70

Quadro 3. Periódicos com maior impacto/quantidade de citações

Fonte: elaboração própria – baseada em dados da *Web of Science*, junho de 2015.

A partir da análise dos Quadros 2 e 3, é possível identificar que os periódicos *International Journal of Technology Management*, *Technological Forecasting and Social Change*, *Technovation* e *Strategic Management Journal* são os que mais publicam sobre a temática de competências organizacionais e relações interorganizacionais, e também os que geram mais impacto na área, a partir das publicações localizadas na base WoS. Essa análise é importante para a compreensão da relevância destes journals para o tema estudado e para a consulta de pesquisadores que tenham interesse no assunto.

Outra importante informação sobre o material pesquisado é a distribuição de publicações de trabalhos sobre competências organizacionais e relações interorganizacionais ao longo do tempo. A Figura 1 traz um panorama desta trajetória.

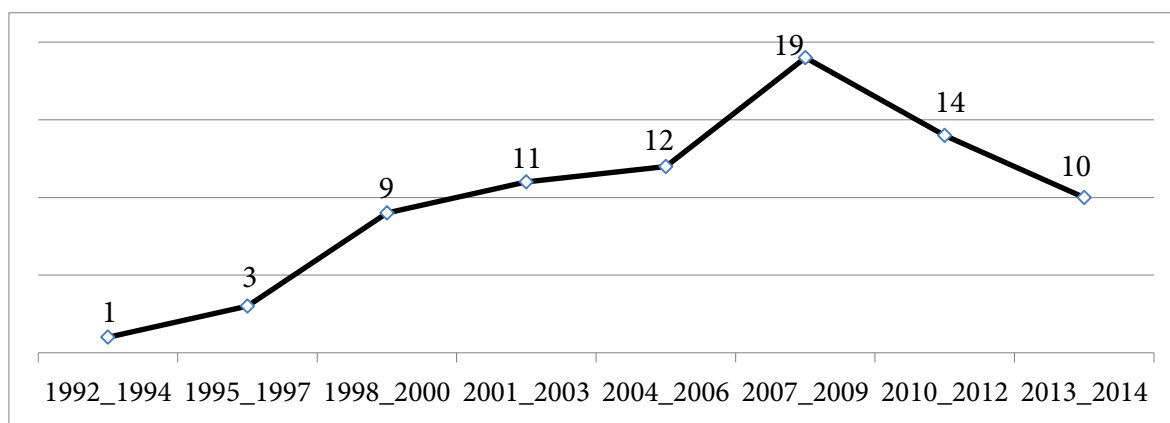


Figura 1. Distribuição das publicações ao longo dos anos. **Fonte:** elaboração própria, baseada em dados da Web of Science-WoS

A partir da análise da Figura 1, é possível observar que não foram encontrados artigos anteriores à década de 1990 na base de dados pesquisada – WoS. A publicação mais antiga encontrada nesta pesquisa foi publicada em 1992 no periódico *California Management Review*, de autoria de Lei D. e Slocum J.W, cujo título é “Global strategy, competence-building and strategic alliances”. Com o passar do tempo, o número de trabalhos publicados na temática estudada foi crescendo, principalmente a partir dos anos 2000. Até essa data, haviam sido publicados 10 trabalhos na área. De 2000 a 2006, 26 artigos foram publicados sobre competências organizacionais e relações interorganizacionais. O auge de publicações ocorreu no ano de 2007, no qual 19 trabalhos foram publicados. A partir de então, houve uma queda no número de publicações. Nos últimos dois anos pesquisados, 2013 e 2014, 10 artigos foram publicados na temática estudada.

Da mesma forma em que foi feita análise dos periódicos, seguiu-se com a análise dos artigos mais relevantes na área de estudo, dentre os 79 trabalhos encontrados na base de dados Web of Science. Para isso, foram realizadas duas análises: relação de artigos mais citados e relação de artigos mais recentes.

Para análise de artigos mais citados, considerou-se novamente o índice GCS – Global Citation Score, para os 79 trabalhos encontrados na busca na base de dados Web of Science. No Quadro 4, estão relacionados os 10 artigos com maior número de citações, em ordem decrescente. Os dois primeiros trabalhos foram publicados em 1999 e 1998, respectivamente, e são responsáveis por 646 citações, o que corresponde a 46% do total de 1.395 citações dentre esses 10 artigos mais citados. Este é um número bastante expressivo, pois denota que quase metade das citações advém de dois trabalhos, publicados há quase 20 anos.

Autor (Ano)	Quantidade de Citações
Lorenzoni G, Lipparini A (1999)	350
Larsson R, Bengtsson L, Henriksson K, Sparks J (1998)	296
Foster-Fishman PG, Berkowitz SL, Lounsbury DW, Jacobson S, Allen NA (2001)	151
Amin A, Cohendet P (1999)	146
Lee JN, Miranda SM, Kim YM (2004)	126
Scott JE (2000)	88
Lei D, Slocum JW (1992)	87
Tiwana A, Keil M (2007)	57
Tidd J (1995)	51
Schoenmakers W, Duysters G (2006)	43

Quadro 4. Artigos mais citados.

Fonte: elaboração própria – baseada em dados da *Web of Science*, junho de 2015.

Ao analisar com maior profundidade os dois artigos mais citados, é possível observar que os temas tratados são semelhantes em alguns pontos, principalmente relacionados a estratégias colaborativas em relações interorganizacionais. Enquanto Lorenzoni e Lipparini (1999) estudaram a capacidade de interagir e de compartilhar conhecimento como uma competência organizacional diferenciada para as empresas, Larsson, Bengtsson, Henriksson e Sparks (1998) focaram em estratégias de aprendizagem colaborativas como, por exemplo, o desenvolvimento de competências para acesso a mercado e economia de escala.

Além dessas análises, para complementar a compreensão da temática estudada, considerando publicações mais recentemente publicadas, também foram analisados artigos publicados de 2008 a 2014. Dessa maneira, buscou-se identificar como o tema competências organizacionais e relações interorganizacionais vem sendo pesquisado conjuntamente nos últimos anos. Para selecionar este grupo de trabalhos, dentre os 31 artigos publicados entre 2008 e 2014, foram filtrados alguns artigos para representar as publicações daquele período. Foram incluídos os trabalhos cujos periódicos estavam dentre os mais citados e mais produtivos (Quadros 2 e 3). Dessa forma, chegou-se a um grupo de 12 trabalhos, sendo um publicado em 2014, cinco publicados em 2012, dois em 2011, dois em 2009 e outros dois em 2008, conforme apresentado no Quadro 5 a seguir.

Autor/es	Fonte das publicações	Ano
Lin CY	Urban studies; 51 (2): 335-354	2014
Wei S	Actual problems of economics; (127): 352-357	2012
Vanhaverbeke W, Gilsing V, Duysters G	Journal of product innovation management. 29 (5): 784-802	2012
Homburg C, Furst A, Kuehnl C	Journal of the academy of marketing science. 40 (2): 290-312	2012
Vanderstraeten J, Matthyssens P	Technovation. 32 (12): 656-670	2012
Yung IS, Lai MH	Total quality management & business excellence; 23 (9-10): 1125-1134	2012
Wang IM, Shieh CJ, Chen KH	Actual problems of economics; (125): 364-375	2011
Ozatagan G	Environment and planning a. 43 (4): 885-903	2011
Hacklin F, Inganas M, Marxt C, Pluss A	International journal of technology management; 45 (3-4): 244-266	2009
Yung IS, Lee HW, Lai MH	Total quality management & business excellence; 20 (7): 763-775	2009
Hsu CW, Chen HM, Jen LC	Industrial marketing management. 37 (6): 677-685	2008
Boyd DE, Spekman RE	Journal of the academy of marketing science; 36 (4): 488-500	2008

Quadro 5. Estrato de Artigos Recentes, publicados entre 2008 e 2014.

Fonte: elaboração própria – baseada em dados da *Web of Science*, junho de 2015.

Dentre os trabalhos mais recentes sobre a temática estudada, é possível observar que o mais atual deles, o único de 2014, relaciona competência organizacional e inovação. Lin (2014) concluiu, a partir de seu estudo de caso na indústria musical de Taiwan, que o sucesso no uso de competências de negociação em projetos de inovação gera aumento de competitividade local.

A partir da identificação dos 22 trabalhos mencionados anteriormente nos Quadros 4 e 5 (artigos mais citados e artigos mais recentes), partiu-se para a leitura completa dos materiais. Primeiramente, buscou-se compreender como os autores desses trabalhos definiam o termo “competências organizacionais”, visto que essa é a temática principal desta análise bibliométrica. Nos resultados, foi possível compreender que alguns autores utilizam definições genéricas, enquanto outros já focam no seu contexto de estudo. No Quadro 6 é possível observar a definição utilizada pelos autores que a explicitaram em algum momento ao longo do trabalho. Enquanto autores como Lee, Miranda e Kim (2004), Lin (2014), Wang, Shieh e Chen (2011) e Wei (2012) relacionam o conceito de competências com tecnologia e inovação, outros focam em

conhecimentos para vantagem competitiva, como Homburg, Furst e Kuehnl (2012) e Tiwana e Keil (2007). Dessa relação, a definição mais antiga é de 1999 e refere-se à competência organizacional como implantação de recursos visando atingimento de objetivos estabelecidos, conforme Lorenzoni e Lipparini (1999).

Definições (Competências Organizacionais)	Autores (ano)
Competência Organizacional é a “capacidade de implantar recursos, geralmente combinados, usando processos organizacionais para atingir o objetivo desejado” (Grant, 1991, 1996).	Lorenzoni, Lipparini (1999)
Competência Essencial ou Estratégica se refere aos esforços da firma em redirecionar os negócios e a tecnologia da informação para gerar vantagem competitiva.	Lee, Miranda, Kim (2004)
Competência Periférica é o conhecimento especializado no domínio de atividades terceirizadas.	Tiwana, Keil (2007)
Competência Essencial “é a integração de muitas tecnologias na organização, e é um tipo de habilidade que pode criar valor essencial para o cliente.” (Quinn, Doorley e Paquett, 1990).	Wang, Shieh, Chen (2011)
Competência Estratégica refere-se ao conhecimento e habilidade superior em marketing, e proficiência na execução de questões relacionadas com o marketing local, como determinante de seu papel para vantagem competitiva organizacional.	Homburg, Furst, Kuehnl (2012)
Competências Essenciais são recursos de inovação internos de empresas, e a vantagem competitiva contínua é a sua aparência externa em um mercado.	Wei (2012)
Competência é entendida como a força estrutural que promove continuamente a inovação ao longo do tempo.	Lin (2014)

Quadro 6. Definições de competências organizações encontradas na literatura analisada.

Fonte: elaboração própria, baseada em dados da *Web of Science-WoS*, junho de 2015.

Foi realizada uma análise mais aprofundada dos textos dos artigos selecionados, com a finalidade de compreender quais os tipos de estudos realizados na temática estudada, bem como os enfoques e principais resultados encontrados vinculados ao tema competências organizacionais e relações interorganizacionais. O Quadro 7 apresenta a síntese de cada um dos artigos (listados em ordem alfabética).

Autores (ano)	Tipo do Estudo e contexto estudado	Enfoque e Principais resultados
Amin, Cohendet (1999)	Estudo Teórico (Revisão de literatura)	<p>Enfoque: renovação constante das competências através do aprendizado e adaptação pelo conhecimento e aprendizado tácitos.</p> <p>Principais resultados: 1) a vantagem competitiva é crucialmente influenciada pela habilidade das firmas em mobilizar e integrar formas diversificadas de conhecimento; 2) é imperativo para sustentar o aprendizado contínuo a utilização de uma governança e uma nova arquitetura de organização fundamentadas na formação de competências.</p>
Boyd, Spekman (2008)	Estudo quantitativo (análise de redes). 51 empresas que formam 73 alianças tecnológicas	<p>Enfoque: relacionar fatores vinculados a competências inter-organizacionais com desempenho de valor de mercado em laços indiretos existentes nas alianças tecnológicas.</p> <p>Principais resultados: 1) fatores relacionados com competência inter-organizacionais entre parceiros desempenham importante papel na vantagem de informações providenciadas por laços indiretos. 2) a capacidade dos parceiros para utilizar ao invés de compartilhar conhecimento é o aspecto fundamental da competência interorganizacional.</p>
Foster-Fishman, Berkowitz, Lounsbury, Jacobson, Allen (2001)	Estudo Teórico (Revisão de literatura)	<p>Enfoque: processos e competências necessários para que a colaboração entre firmas ocorra de maneira eficaz.</p> <p>Principais resultados: 1) construção de um framework, indicando elementos críticos da capacidade colaborativa e estratégias para construí-las; 2) as alianças desenvolvem a capacidade colaborativa necessária para terem sucesso. Entretanto, os pesquisadores devem continuamente construir capacidade colaborativa e novas competências para responder aos novos desafios do mercado.</p>
Hacklin, Inganas, Marxt (2009)	Estudo Teórico. Análise do processo de inovação em 4 tipos de indústrias	<p>Enfoque: sistêmico explicativo - processo de inovação para gerenciamento do conhecimento explícito e tácito entre organizações, através da análise de 4 diferentes indústrias.</p> <p>Principais resultados: 1) desafios para o gerenciamento da inovação em virtude da presença das <i>core rigidities</i> (competências core que foram deterioradas); 2) “capacidade dinâmica” sendo caracterizada por mecanismos de renovação, estratégia, adaptação de mudanças exógenas e criação de conhecimento endógeno crucial para manter a vantagem competitiva; 3) <i>core rigidities</i> do compartilhamento do conhecimento devem ser superadas primeiro ao longo do processo da inovação.</p>

Autores (ano)	Tipo do Estudo e contexto estudado	Enfoque e Principais resultados
Homburg, Furst, Kuehnl (2012)	Empírico quantitativo (survey). 133 multinacionais da Europa com ao menos uma subsidiária de marketing estrangeira.	Enfoque: competências estratégicas de subsidiárias de marketing de empresas multinacionais. Principais resultados: subsidiárias tendem a possuir maiores competências estratégicas por estarem mais próximas dos consumidores locais.
Hsu, Chen, Jen (2008)	Empírico quantitativo (survey). 125 empresas de manufatura de Taiwan com experiência em alianças estratégicas internacionais.	Enfoque: ligações de recursos em alianças estratégicas de empresas de Taiwan cuja competência essencial é a manufatura. Principais resultados: empresas de manufatura de Taiwan tendem a formar alianças com empresas estrangeiras baseadas na busca pela habilidade de desenvolvimento de produto, que é considerada sua competência essencial.
Larsson, Bengtsson, Henriksson, Sparks (1998)	Estudo Teórico (Revisão de literatura)	Enfoque: alianças estratégicas como meio para atingir acesso ao mercado, economia de escala e desenvolvimento de competências. Principais resultados: organizações tendem a aprender mais juntas quando escolhem estratégias de aprendizagem colaborativas de alta transparência e receptividade, tendo como um dos focos de aprendizagem o desenvolvimento de competências.
Lee, Miranda, Kim (2004)	Empírico quantitativo (survey). 331 firmas na Coreia do Sul	Enfoque: estratégia de terceirização e tecnologia da informação. Principais resultados: a perspectiva configuracional melhor explica o sucesso da terceirização, quando comparada com o modelo contingencial.
Lei, Slocum (1992)	Estudo Teórico (Revisão de literatura)	Enfoque: desenvolvimento de competências pelo aprendizado adquirido nas alianças para renovar a vantagem competitiva. Principais resultados: importância das alianças como parte da estratégia corporativa das organizações; muitos problemas enfrentados por elas poderiam ser resolvidos pelas alianças.

Autores (ano)	Tipo do Estudo e contexto estudado	Enfoque e Principais resultados
Lin (2014)	Estudo de caso (qualitativo). Indústria musical de Taipei – 23 entrevistas com dados coletados no período de 1991 – 2006.	Enfoque: desenvolvimento de competências organizacionais em atividades de inovação na indústria musical. Principais resultados: uso de competências pode gerar sucesso na negociação de tensão em rede de projetos inovadores com foco em aumentar competitividade.
Lorenzoni, Lipparini (1999)	Empírico (qualitativo longitudinal). 3 empresas italianas do setor de manufatura.	Enfoque: capacidade de interagir e compartilhar conhecimento com outras empresas como uma diferenciada competência organizacional. Principais resultados: 1) empresas exploraram estratégia colaborativa com fornecedores como forma de acessar e melhorar competências complementares; 2) análise longitudinal demonstrou uma co-evolução entre competências organizacionais e os conjuntos de relacionamentos das empresas.
Ozatan (2011)	Estudo de caso (quantitativo e qualitativo). 103 empresas da cadeia de produção automotiva na Europa - dados coletados entre 2005 e 2006 na Turquia.	Enfoque: competências de alto valor de inovação entre empresas e fornecedores. Principais resultados: 1) atividades de inovação de ponta permanecem com as empresas líderes, quando essas competências são repassadas aos fornecedores, acabam sendo desvalorizadas. 2) assimetria de poder nas cadeias globais, devido às competências de alto valor permanecerem com as empresas líderes.
Schoenmakers, Duysters (2006)	Empírico (quantitativo). 171 empresas de 12 setores de média a alta tecnologia.	Enfoque: a influência das alianças no aprendizado organizacional para o desenvolvimento de novas competências. Principais resultados: 1) um grau médio de sobreposição de conhecimento entre parceiros de alianças é o ponto onde acontece o máximo de aprendizado entre eles; 2) as alianças podem ser vistas como tendo um significativo e positivo efeito na taxa de aprendizado das firmas.
Scott (2000)	Empírico (qualitativo - <i>grounded theory</i>) 17 empresas do setor de tecnologia da informação.	Enfoque: como a tecnologia da informação pode ajudar organizações com baixo e alto aprendizado organizacional. Principais resultados: a tecnologia da informação ajuda firmas com baixo e alto aprendizado organizacional através de confiança e colaboração virtual.

Autores (ano)	Tipo do Estudo e contexto estudado	Enfoque e Principais resultados
Tidd (1995)	Empírico (quantitativo). Empresas líderes de consórcios ativos em automação nos Estados Unidos, Europa e Japão.	Enfoque: dificuldades enfrentadas pelas organizações no que tange ao desenvolvimento de novos produtos e como as redes intra e interorganizacionais podem resolver este problema. Principais resultados: 1) o estreito foco de divisões de produtos dentro de empresas multidivisionais podem impedir formas de inovação. As competências essenciais tornam-se rígidas e cegam as firmas para o potencial de novos produtos; 2) as firmas tentam adquirir complemento tecnológico ou competências de mercado de várias formas, mas o sucesso depende das características das tecnologias e dos mercados envolvidos.
Tiwana, Keil (2007)	Empírico (quantitativo). 59 alianças de terceirização de serviços de software.	Enfoque: desenvolvimento de competências periféricas. Principais resultados: as competências periféricas podem aumentar a efetividade de uma aliança quando formada por empresas terceirizadas.
Vanderstraeten, Matthyssens (2012)	Empírico (qualitativo). 9 gestores e 30 inquilinos de incubadoras de desenvolvimento econômico sem fins lucrativos.	Enfoque: competências específicas para o contexto de incubadoras. Principais resultados: 1) as incubadoras diferem em relação a configurações de competências, em virtude das diferenças de seus escopos competitivos e de atendimento às expectativas dos clientes; 2) se a incubadora conseguir alinhar suas competências com sua posição estratégica, consegue possibilidade de diferenciação.
Vanhaverbeke, Gilsing, Duysters (2012)	Estudo quantitativo (análise de evento). Dados de 116 empresas locais de 3 diferentes indústrias (química, automotiva e farmacêutica) - dados coletados no período de 1986 a 1997.	Enfoque: visão combinada de competência e governança no contexto colaborativo entre empresas voltadas para criação de novas tecnologias. Principais resultados: 1) laços indiretos podem dificultar o desenvolvimento de competências essenciais quando a empresa possui muitos laços diretos; 2) a combinação da perspectiva de competência e de governança fornece compreensão mais completa da colaboração entre empresas.

Autores (ano)	Tipo do Estudo e contexto estudado	Enfoque e Principais resultados
Wang, Shieh, Chen (2011)	Empírico (quantitativo). 150 empresas de investimento em Taiwan	Enfoque: competências essenciais para conduzir um processo de gerenciamento de recursos humanos terceirizada de uma maneira eficaz. Principais resultados: 1) a comunicação da empresa de recursos humanos terceirizada deve ocorrer de uma maneira efetiva para que haja sucesso no gerenciamento dos recursos humanos na empresa terceirizada; 2) para o sucesso da terceirização é necessário formar um time profissional e experiente.
Wei (2012)	Estudo Teórico (Revisão de literatura)	Enfoque: competência essencial relacionada ao conceito de cluster no contexto de inovação tecnológica. Principais resultados: Cluster Baseado em Inovação Tecnológica (CTBI) é um novo paradigma de capacidade de gestão da inovação tecnológica, que é requisito para formação de competências essenciais.
Yung, Lai (2012)	Estudo de caso (qualitativo). Uma empresa da indústria de TI de hardware de Taiwan.	Enfoque: como empresas vencedoras na indústria de TI construíram competências essenciais em resposta às mudanças no ambiente de negócios. Principais resultados: aprendizado, prática e acumulação de competências essenciais aumentam a capacidade dinâmica de desenvolvimento de novos produtos.
Yung, Lee, Lai (2009)	Estudo Teórico.	Enfoque: estudo dos fatores determinantes que levaram uma empresa (Quanta) a superar seu principal concorrente (Acer) no segmento de montagem de <i>notebook</i> . Principais resultados: 1) <i>clustering</i> e rede de colaboração foram decisivos para a vantagem competitiva de uma empresa, assim como a inter-relação entre eles; 2) importância de focar nas competências essenciais e terceirizar as atividades não essenciais de uma empresa, como forma de vantagem competitiva.

Quadro 7. Enfoque e principais resultados apontados pelos artigos analisados.

Fonte: elaboração própria – baseada em dados da *Web of Science*, junho de 2015.

Em relação ao tipo de estudo, é possível identificar diferentes tipos de pesquisas no tema estudado. A maioria dos estudos analisados foi realizada através de pesquisas quantitativas, totalizando nove artigos. Na sequência, estudos teóricos somam sete trabalhos. Pesquisas qualitativas e estudos de caso somam três trabalhos cada.

Os nove trabalhos quantitativos diferem bastante em relação ao enfoque dado ao estudo. Neles, o termo competência foi vinculado a conceitos como o desempenho organizacional, subsidiárias, manufatura, terceirização, aprendizagem organizacional, inovação, competências periféricas, governança e competências para gestão de recursos humanos. Estes trabalhos variam também no seu período de publicação, sendo de 1995 o mais antigo e de 2012 o mais atual.

Já dentre os estudos teóricos, é possível perceber certa semelhança nas temáticas pesquisadas. Dos sete trabalhos, três enfocaram as redes de colaboração entre empresas e alianças estratégicas como forma de atingir vantagem competitiva. Outros dois trabalhos, desenvolvidos ao longo da década de 90, estudaram a aprendizagem organizacional e o compartilhamento de conhecimentos no contexto de alianças estratégicas como meios para o desenvolvimento de competências organizacionais. Os outros dois trabalhos teóricos são mais recentes, tendo sido desenvolvidos nos anos de 2009 e 2012, dando enfoque à temática da inovação tecnológica vinculada ao conceito de competência.

Em relação aos trabalhos qualitativos, os temas estudados foram novamente bastante diversos. Lorenzoni e Lipparini (1999) focaram na capacidade de compartilhar conhecimento como importante competência organizacional, enquanto Scott (2000) estudou a tecnologia da informação como forma de incrementar o aprendizado organizacional. Por fim, Vanderstraeten e Matthyssens (2012) desenvolveram estudo focado em competências específicas de incubadoras.

Além disso, os três trabalhos feitos através de estudos de caso são todos atuais, dos últimos cinco anos. Novamente, os trabalhos se assemelham em relação ao seu enfoque, pesquisando competências de inovação como forma de atingir competitividade.

De modo geral, é possível observar alguns enfoques mais frequentes dentre as pesquisas analisadas com profundidade. Temas como colaboração entre empresas, aprendizagem organizacional, compartilhamento de conhecimentos, inovação tecnológica e vantagem competitiva são frequentes nas pesquisas sobre competências organizacionais em relações interorganizacionais.

Por fim, buscou-se identificar também quais lacunas e oportunidades para futuras pesquisas vinculadas a competências organizacionais foram apontadas pelos autores analisados, conforme dados do Quadro 8. O trabalho mais recente desta relação é de 2012 e traz a sugestão de oportunidade de novas pesquisas que explorem diferentes contextos interorganizacionais onde outros tipos de competências

impulsionam a criação de vantagem competitiva (Vanhaverbeke, Gilsing, & Duysters, 2012). Já o trabalho mais antigo é de 1995 e sugere como oportunidade para pesquisas posteriores a análise de estruturas internas e externas para analisar em profundidade as relações entre diferentes tipos de organizações. Dentre estes trabalhos relacionados, o mais citado é o de Lee, Miranda e Kim (2004), que recomendam pesquisas futuras que desenvolvam mais métricas nas análises de resultados a respeito de competências de inovação e entrada em novos mercados em empresas de tecnologia da informação.

Autores (ano)	Principais oportunidades para futuras pesquisas
Tidd (1995)	Mais estudos robustos de medições da estrutura de redes intra e interorganizacionais precisam ser desenvolvidos para analisar as relações entre diferentes divisões de produtos ou entre diferentes firmas.
Scott (2000)	Generalizar o estudo que verifica a influência da tecnologia da informação para o aprendizado interorganizacional como, por exemplo, introduzir um outro facilitador, como a confiança, para medir a sua influência no modelo proposto.
Lee, Miranda, Kim (2004)	Incluir mais métricas e perspectivas para avaliar os resultados das terceirizações em empresas de tecnologia da informação como, por exemplo, a influência da inovação e entrada em novos mercados e a aplicação do método em outros países, além da Coreia do Sul.
Tiwana, Keil (2007)	Analisar se as firmas devem manter fora delas, nas alianças tecnológicas de terceirização, a sua “competência periférica” (conhecimento especializado no domínio de atividades terceirizadas).
Hsu, Chen, Jen (2008)	Examinar a co-evolução de ligações de recursos e competência de produção, para encontrar relação de causalidade que auxilie na análise de fatores que possam afetar o desempenho nos negócios.
Ozatagan (2011)	A partir de uma análise mais profunda, estudos futuros podem investigar se competências de maior valor podem ser desenvolvidas por fornecedores, em relacionamentos de parcerias.
Vanhaverbeke, Gilsing, Duysters (2012)	A discussão a respeito de tecnologias essenciais e não essenciais pode ser estendida para outros contextos onde outros tipos de competências impulsionam a criação de vantagem competitiva.

Quadro 8. Principais oportunidades para futuras pesquisas identificadas nos artigos analisados.

Fonte: elaboração própria – baseada em dados da *Web of Science*, junho de 2015.

Na próxima seção, são apresentadas as considerações finais deste trabalho, compiladas a partir dos resultados das análises realizadas.

5 Considerações Finais

Explicitando alguns dados da análise bibliométrica, como mostrado na seção anterior, tem-se que o *International Journal of Technology Management* é o periódico com mais artigos publicados, cinco na sua totalidade e com 70 citações, seguido do *Technovation* com quatro artigos e 94 citações e o *Tecnological Forecasting and Social Change*, com quatro artigos e 72 citações. Em relação ao periódico de maior impacto, o *Strategic Management Journal* destaca-se com 448 citações. Já em relação aos trabalhos mais citados, tem-se os trabalhos de Lorenzoni e Lipparini (1999), com 350 citações, publicado no *Strategic Management Journal*; e Larsson, Bengtsson, Henriksson e Sparks (1998), com 296 citações, no periódico *Organization Science*. Outra informação importante encontrada e analisada refere-se ao crescente número de publicações nas últimas duas décadas.

Nos artigos analisados foi possível encontrar certa proximidade – nem sempre claramente estudada e discutida explicitamente – entre os temas competências organizacionais e relações interorganizacionais. Todavia, foram encontradas pesquisas publicadas sobre competências organizacionais no contexto dos relacionamentos e arranjos interorganizacionais, tais como redes, *clusters*, cadeias de suprimentos, arranjos produtivos locais, entre outros.

A análise dos 22 artigos sobre o assunto permitiu uma compreensão do tema como intimamente relacionado à sobrevivência das organizações e que é responsável por fomentar a criação, desenvolvimento, diversificação e até adaptação das competências que fazem parte do cenário das mesmas. Vários segmentos de mercado foram citados e analisados, tendo como conclusão que as redes de colaboração são essenciais para as organizações, tanto para as empresas delas participantes, como para todo o arranjo interorganizacional. Mas ainda há espaço e necessidade para que novas alianças sejam criadas e estabelecidas.

Nos relacionamentos interorganizacionais, configuram-se dois tipos de ambientes muito antagônicos. Ao mesmo tempo em que se apresenta o aprendizado e a colaboração entre firmas, nota-se, também, a competição e uma corrida para o aprendizado. As organizações devem ter muito bem definidas quais competências podem ser compartilhadas para um aprendizado e desenvolvimento entre elas, e quais devem ser protegidas. Normalmente, essas representam a fonte principal de receita e conhecimento, chamadas também de competências essenciais. Verifica-se também através da pesquisa a relevância das competências organizacionais para o sucesso das próprias relações interorganizacionais, aspectos, aliás, abordados em alguns dos artigos analisados. Do ponto de vista das implicações gerenciais envolvidas no tema estudado, mostra-se relevante a identificação e análise, por parte dos gestores organizacionais, das competências necessárias ou a serem adquiridas para o sucesso dos relacionamentos interorganizacionais onde suas empresas estão inseridas.

Em relação às limitações do estudo bibliométrico em questão, pode-se mencionar que a primeira delas está relacionada ao número de base de dados que foram utilizadas, que no caso, foi somente a *Web of Science* (WoS). Se mais bases de dados fossem utilizadas para o estudo, mais artigos poderiam ser encontrados e, com isso, mais resultados, conclusões e lacunas em relação ao tema estudado poderiam ser analisados. Entende-se que os próximos estudos nesta temática poderiam ampliar a pesquisa utilizando mais palavras-chave em outras bases de dados, de modo a encontrar resultados complementares aos achados neste estudo. A utilização de redes de autores (por meio de software específicos, por exemplo, UCINET e Netdraw) poderá ser útil para visualizar as conexões entre as pesquisas sobre o tema e as redes de pesquisadores e suas universidades. Futuros estudos também podem identificar e examinar em profundidade lacunas teóricas da relação entre competências organizacionais e relações interorganizacionais, de modo a melhorar o entendimento de como os dois constructos estão (ou podem ser) conectados teoricamente. Além disso, novas pesquisas empíricas poderiam aprofundar a compreensão e implicações práticas de como desenvolver competências organizacionais e coletivas em diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais.

Referências

- Amin, A., & Cohendet, P. (1999). Learning and adaptation in decentralised business networks. *Environment and Planning D: Society and Space*, 17(1), 87-104.
- Araújo, C. A. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em questão*, 12(1).
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes Junior, E. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 14(3).
- Bengtsson, M., & Eriksson, J. (2002). Stickiness and leakiness in interorganizational innovation projects.
- Boyd, D. E., & Spekman, R. E. (2008). The market value impact of indirect ties within technology alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(4), 488.
- Cislaghi, T. P., D'Arisbo, A., Ribeiro, J. M. C., & Barcellos, P. F. P. (2015). Estratégia empresarial, competências e aprendizagem organizacional: um estudo de caso da reestruturação do grupo Nova Energia. *Revista de Administração IMED*, 4(3), 261-273.
- Combs, J. G., & Ketchen Jr, D. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic management journal*, 867-888.
- Combs, J. G., & Ketchen Jr, D. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic management journal*, 867-888.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management decision*, 39(3), 205-218.
- Faccin, K., & Brand, F. C. (2015). Inovação aberta e redes: enfoques, tendências e desafios. *Revista de Administração IMED*, 5(1), 10-35.
- Foster-Fishman, P. G., Berkowitz, S. L., Lounsbury, D. W., Jacobson, S., & Allen, N. A. (2001). Building collaborative capacity in community coalitions: A review and integrative framework. *American journal of community psychology*, 29(2), 241-261.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from?. *American journal of sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Hacklin, F., Inganas, M., Marxt, C., & Pluss, A. (2009). Core rigidities in the innovation process: a structured benchmark on knowledge management challenges. *International Journal of Technology Management*, 45(3-4), 244-266.

- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of management studies*, 40(2), 321-347.
- Homburg, C., Fürst, A., & Kuehnl, C. (2012). Ensuring international competitiveness: a configurative approach to foreign marketing subsidiaries. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 290-312.
- Hsu, C. W., Chen, H., & Jen, L. (2008). Resource linkages and capability development. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 677-685.
- Kehler, N. (2006). *Interorganizational Relationships and Learning*. Disponível em: <<http://www.ipg.vt.edu/papers/Kehler-IRs and Learning.pdf>>
- Kobashi, N. Y., & dos Santos, R. N. M. (2006). Institucionalização da pesquisa científica no Brasil: cartografia temática e de redes sociais por meio de técnicas bibliométricas. *TransInformação*, 18(1), 27-36.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic management journal*, 9(4), 319-332.
- Kurtz, D. J., Santos, J.L.S., & Steil, A. (2013). Capacidade de absorção do conhecimento e capacidades dinâmicas no contexto de ambientes turbulentos. In: Anais do IV EnADI – Encontro de Administração da Informação da ANPAD. Bento Gonçalves – RS.
- Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization science*, 9(3), 285-305.
- Lee, J. N., Miranda, S. M., & Kim, Y. M. (2004). IT outsourcing strategies: Universalistic, contingency, and configurational explanations of success. *Information Systems Research*, 15(2), 110-131.
- Lei D., & Slocum, J. W. (1992). Global strategy, competence-building and strategic alliances. *California Management Review* (vol. 35, n. 1, pp. 81-97).
- Li, F., & Williams, H. (1999, January). New collaboration between firms: the role of interorganizational systems. In *Systems Sciences, 1999. HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on* (pp. 10-pp). IEEE.
- Lin, C. Y. (2014). The evolution of Taipei's music industry: Cluster and network dynamics in the innovation practices of the music industry. *Urban Studies*, 51(2), 335-354.
- Liboni, L. B., Cezarino, L., Caldana, A. C. F., & Donaires, O. S. (2015). Diagnosing Failure in an Organizational Strategic Alliance for New Product Development. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(6), 721-734.
- Lorenzoni, G., & Lipparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 317-338.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California management review*, 28(3), 62-73.

- Moraes, R.O., et al. (2013, Novembro). Gestão Estratégica de Custos: Investigação da Produção Científica no Período de 2008 a 2012. In: *XX Congresso Brasileiro de Custos*, Uberlândia, MG, Brasil.
- Oliveira, E. F. T. D., & Gracio, M. C. C. (2011). Indicadores bibliométricos em ciência da informação: análise dos pesquisadores mais produtivos no tema estudos métricos na base Scopus. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 16-28.
- Oliveira, M. L., Santos, J. L. S., Becker, G. V., Hansen, P. B. (2016). A bibliometric analysis of international literature on collaboration in supply chain. *BASE- Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, (vol. 13, n. 1, pp. 32-52).
- Özatağan, G. (2011). Shifts in value chain governance and upgrading in the European periphery of automotive production: evidence from Bursa, Turkey. *Environment and Planning A*, 43(4), 885-903.
- Prevot, F. (2008). The management of competences in the context of interorganizational relations. Business Strategy. In R. Martens, A. Heene, R. Sanchez. *Competence Building and Leveraging in Interorganizational Relations* (vol.11, pp. 7-25).
- Richardson, G. B. (1972). The Organization of Industry. *Economic Journal* (n. 82, pp. 883-896).
- Santos, J. L. S., Kalsing, M., & Hansen, P. B. (2014). Redes de cooperação interorganizacional: Uma análise sistemática da produção científica na Web of Science de 1981-2013. *Redes de cooperação interorganizacional: uma análise sistemática da produção científica na Web of Science de 1981-2013, 2014, Brasil*.
- Schoenmakers, W., & Duysters, G. (2006). Learning in strategic technology alliances. *Technology analysis & strategic management*, 18(2), 245-264.
- Scott, J. E. (2000). Facilitating interorganizational learning with information technology. *Journal of Management information systems*, 17(2), 81-113.
- Sluytis, K., et al. (2010). Building capabilities to manage strategic alliances for Competitive Pager. In: *The 26th IMP Conference*, Budapest (pp. 1-24).
- Tidd, J. (1995) Development of novel products through intraorganizational and interorganizational networks – the case of home automation. *Journal of Product Innovation Management* (vol. 12, n. 4, pp. 307-322).
- Tiwana, A., & Keil, M. (2007). Does peripheral knowledge complement control? An empirical test in technology outsourcing alliances. *Strategic Management Journal*, 28(6), 623-634.
- Vanderstraeten, J., & Matthyssens, P. (2012). Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment. *Technovation*, 32(12), 656-670.
- Vanhaverbeke, W., Gilsing, V., & Duysters, G. (2012). Competence and governance in strategic collaboration: The differential effect of network structure on the creation of core and noncore technology. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 784-802.
- Wang, I. M., Shieh, C. J., & Chen, K. H. (2011). Study of the human resource management outsourcing risks. *Actual Problems of Economics* (vol. 125, pp. 364-375).

- Wegner, D., Maciel, A. C., Malafaia, G. C., Camargo, M. E., & Maciel, J. M. C. (2011). Capital Social e a Construção da Confiança em Redes de Cooperação: Mudando Padrões de Relacionamentos na Pecuária de Corte. *Revista de Administração IMED*, 1(1), 72-96.
- Wei, S. (2012). Dynamic analysis of cluster-based technological innovation. *Актуальні проблеми економіки*, 1, 352-357.
- Yung, I. S., & Lai, M. H. (2012). Dynamic capabilities in new product development: the case of Asus in motherboard production. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(9-10), 1125-1134.
- Yung, I. S., Lee, H. W., & Lai, M. H. (2009). Competitive advantages created by a cluster collaboration network for supplier management in notebook PC production. *Total Quality Management*, 20(7), 763-775.